



Modelo de Adaptación al Cambio Climático a través de la Reconversión Productiva y transformación territorial. Proyecto CAMBio en Nicaragua

Por René Mendoza V., Omar Dávila, Fátima Fonseca y Juan Cheaz¹

¹René Mendoza (rmvidaurre@gmail.com) es investigador, Omar Dávila (donomardavila@yahoo.com) es de Nitlapan, Fátima Fonseca (ffonseca@fdl.org.ni) del FDL, y Juan Cheaz (jcheaz@gmail.com) es Coordinador del Proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (www.rimisp.org/aee) de Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. RESULTADOS	7
1.1 Ubicación del Proyecto	7
1.2 Sector social y de género	9
1.3 Reglas y organización estratégica	10
2. VISIÓN	12
3. INNOVACIONES	15
4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA EMERGENCIA DE LAS INNOVACIONES	17
5. FACTORES QUE LIMITAN LAS INNOVACIONES	19
6. LECCIONES: APRENDIZAJES QUE NO SE OLVIDARÁN	21
CONCLUSIONES	23
REFERENCIAS	25



Modelo de Adaptación al Cambio Climático a través de la Reconversión Productiva y transformación territorial. Proyecto CAMBio en Nicaragua

Por René Mendoza V., Omar Dávila, Fátima Fonseca y Juan Cheaz

El clima va cambiando y el reto de mitigar esos cambios se vuelve un desafío mundial. El Fondo de Desarrollo Local (FDL) y el Instituto de Investigación y Desarrollo de la Universidad Centroamericana (Nitlapan-UCA) ejecutan el Proyecto CAMBio en respuesta a ese desafío, abriendo con ello caminos para América Latina. ¿Qué la convierte en referencia? ¿Qué factores le facilitan y le limitan? ¿Qué lecciones nos arroja? FDL, Nitlapan-UCA y RIMISP escudriñan esas preguntas a través de sistematizar ese proyecto. Una lección que emerge es que cuando hay participación de varios actores, con roles complementarios en un marco de coalición tanto en el nivel local, nacional como regional, respondiendo a los desafíos de las familias productoras, las innovaciones tienden a emerger y las capacidades humanas a expandirse con gran potencial de influir el ambiente.



INTRODUCCIÓN

El proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE) busca mejorar el impacto en el desarrollo y en los procesos de cambio institucional por parte de iniciativas sobre medios de vidas rurales y acceso a mercados en América Latina y el Caribe. Para ello, facilitará el establecimiento de una red de trabajo colaborativa que generará aprendizajes útiles para promover cambios necesarios en el ambiente donde las iniciativas se desarrollan, así como las estrategias para su implementación.

El foco del proyecto es vincular a diversos actores sociales para que trabajen de manera conjunta en aprender de sus respectivas experiencias sobre proyectos de medios de vida rurales y acceso a los mercados (pasados o en curso), que representen "Islas de Éxito". Es decir, proyectos que han obtenido resultados tangibles y cuyas experiencias podrían ser valiosas para el aprendizaje, la multiplicación y la promoción de cambios en políticas y procesos institucionales. En este marco, este documento presenta un análisis sobre lo realizado por el proyecto CAMBio.

El cambio climático, después de la convención de Kyoto, crece en importancia, así se da la fallida conferencia de Copenhague 2009, seguida por la Conferencia Mundial de los Pueblos sobre el Cambio Climático (CMPCC) y los Derechos de la Madre Tierra en Bolivia 2010, y la Cumbre COP 16 en México 2010. En ese mismo año, el Reporte del Banco Mundial 2010 es sobre el cambio climático². En estrecha relación está la crisis alimentaria. Se dieron dos cumbres del grupo G-8: **en 2008 en Hokkaido Toyako, y en 2009 en L'Aquila; y el Reporte del Banco Mundial 2008 fue sobre la agricultura.** En Centroamérica, Anderson (2008) y para el caso de Nicaragua CIAT (2010) predice que la temperatura subirá como mínimo un grado en los siguientes 20 años, lo que recrudecería la crisis del agua y reduciría drásticamente las áreas para la producción agropecuaria.

² Banco Mundial 2010 identifica que en la era preindustrial la temperatura promedio de la tierra era de 0.7 grados centígrados, que entre 1850 a 2000 aumentó en 1 grado y que para el 2100 aumentará entre 1 y 5 grados. 1 grado de aumento es tolerable; mayor a ello afectará la agricultura, los alimentos y a la población.

La crisis alimentaria y el cambio climático preocupan a Nicaragua debido a que la estrategia de producción agropecuaria ha sido ampliar áreas en vez de productividad. Según Nitlapan (2007), la ganadería extensiva contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) y a la emisión de carbono (CO²) por la tala y quema del bosque, y de metano (CH⁴) por escaso reciclaje de los desechos orgánicos como alimento de ganado; contaminación del agua por la agro-industria del café y lácteos; y manejo inadecuado de la sombra en los cafetales.

A este desafío de cambio climático y de crisis alimentaria responde el proyecto de “Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad” (CAMBio, www.proyectocambio.org), iniciativa tripartita GEF (*Global Environment Facility*)-PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), con apoyo financiero del FMAM (Fondo para el Medio Ambiente Mundial) de US\$10.225mill, y Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) cofinanciando con US\$17.750mill, un total de US\$27.975mill. Es un proyecto que busca “asegurar que las MIPYME de Centroamérica aumenten su contribución al desarrollo sostenible y a la protección ambiental, incorporando la biodiversidad en sus negocios, productos y servicios”³; un proyecto que se desarrolla en el corredor biológico mesoamericano de los 5 países de Centroamérica (Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala y en El Salvador). La agencia ejecutora del proyecto es el BCIE, quien lo hace a través de las instituciones intermediarias financieras (IFIs) en cada país de la región. En el caso de Nicaragua, el BCIE ha venido trabajando con el FDL, Lafise-Bancentro, Coop. 20 de Abril y BANPRO (ver Diagrama 1); nuestra sistematización es sobre el FDL quien provee crédito a productores y subcontrata a Nitlapan para la asistencia técnica. Nitlapan surgió en 1988 combinando investigación y programas de desarrollo; el FDL nació como producto de Nitlapan, siendo hoy la micro financiera con mayor peso relativo en el desarrollo agropecuario en América Latina; Nitlapan y FDL también co-ejecutaron el proyecto GEF del Banco Mundial (2003-2007) que incluyó a Costa Rica y Colombia, y que es considerado el antecedente del Proyecto CAMBio, particularmente en Nicaragua y especialmente para FDL y Nitlapan.

La metodología de esta sistematización combina revisión de documentación recibida, entrevistas a la dirección del Proyecto, recorrido de terreno y dos talleres —en uno de los municipios donde se ejecuta el proyecto incluyendo participación de los productores, y en Managua con personal y dirección de

³ <http://www.bcie.org/spanish/banca-inversion-desarrollo/desarrollo-competitividad/cambio.php>

Nitlapan y del FDL—. La revisión bibliográfica y las entrevistas en Managua fueron una preparación para el recorrido de campo que incluyó entrevistas a productores y observación del paisaje agrario; todo esto fue a su vez preparación para el primer taller; luego todo lo anterior fue preparación para el segundo taller. Al final, las ideas ordenadas en este texto son de todas las personas que compartieron su sabiduría durante toda la semana. Luego de esta introducción, la primera sección se centra en los resultados; le sigue la visión estratégica de diversos actores con relación al proyecto; la tercera sección discierne las innovaciones; la cuarta y quinta analizan los factores facilitadores y limitantes, respectivamente; la sexta sección se dedica a las lecciones; y la conclusión es una especie de puente entre lo que obtuvimos en esta sistematización y lo que viene en el futuro —esperar lo inesperado—.



Los 635 productores del 2009-2010 están ubicados en 22 municipios (ver Cuadro 2) en las cuales hay 22 sucursales del FDL y 16 técnicos de Nitlapan-UCA.

Cuadro 2. Beneficiario según su ubicación geográfica

	Primer contrato (2009)				Segundo contrato (2010)			Tercer Contrato (2010)					
Municipios	SSP	SAF	TS	Sub-Total	SSP	SAF	Sub-Total	SSP	SAF	TS	MFS	Sub-Total	Total
Chinandega	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	10
El Cuá	0	0	0	0	15	21	36	6	17	0	0	23	59
El Sauce	0	0	0	0	0	0	0	25	1	0	0	26	26
Granada	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Isla Ometepe	0	0	0	0	0	0	0	10	0	1	0	11	11
Jinotepe	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	0	9	9
La Dalia	0	1	0	1	12	16	28	11	46	0	0	57	86
León	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6	6
Masatepe	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2
Masaya	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2
Matigüas	0	5	0	5	6	7	13	1	35	0	0	36	54
MuyMuy	0	0	0	0	2	9	11	4	49	0	0	53	64
Nandaime	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	4	4
Pantasma	0	0	0	0	3	17	20	4	51	0	0	55	75
Pueblo Nuevo	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	11	11
Río Blanco	2	0	0	2	0	0	0	7	6	0	0	13	15
Rivas	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	10
San José Bocay	35	8	0	43	10	4	14	5	28	0	0	33	90
San Juan del Sur	0	0	0	0	0	0	0	11	0	2	0	13	13
Somotillo	0	0	0	0	0	1	1	15	1	0	1	17	18
Waslala	7	0	0	7	7	0	7	16	1	0	0	17	31
Wiwilí	0	5	0	5	0	5	5	2	26	0	0	28	38
Total	44	19	0	63	55	80	135	162	271	3	1	437	635

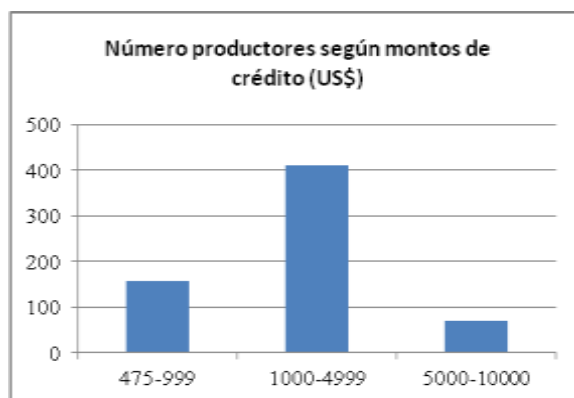
SSP: sistemas silvopastoriles; SAF: sistemas agroforestales; TS: turismo sostenible; MFS: manejo forestal sostenible

Fuente: Nitlapan

Visto solo desde el proyecto CAMBio, el Cuadro 2 expresa alta dispersión: municipios como San José de Bocay con 90 sujetos del proyecto, Tuma La Dalia con 86, y otros municipios con 1 como Granada o 2 como Masatepe y Masaya. Sin embargo, esta dispersión se diluye parcialmente cuando comprendemos la lógica institucional de Nitlapan y del FDL en los mismos municipios. Nitlapan impulsa en los mismos municipios, con enfoque territorial, varios programas: Incubación de Empresas (PIE), Servicios Legales Rurales (SRL), Investigación, y el de Servicios de Desarrollo empresarial (SDE) bajo el cual opera el Proyecto CAMBio. El FDL también tiene una cartera diversificada en los mismos municipios: p.ej. en San José de Bocay FDL tiene 2,100 clientes, incluyendo al del Proyecto CAMBio.

1.2 Sector social y de género

BCIE define que el proyecto tiene como grupo meta a las MIPYME de Centroamérica. En ella incluye a las micro (con hasta 5 empleados e ingresos anuales hasta US\$50,000), a las pequeñas (con entre 6 y 30 empleados e ingresos anuales hasta US\$200,000) y a las mediana empresa (con entre 31 y 100 empleados e ingresos anuales hasta US\$500,000). El caso del FDL-Nitlapan son



productores rurales mayormente “micro”, seguidas por “pequeñas” empresas; en correspondencia, el Gráfico revela tres grupos de los cuales 410 productores están en el nivel intermedio, seguido por 157 productores recibiendo como crédito menor a US\$1000/productor, siendo el monto promedio US\$2699/productor. Y el Cuadro 3 indica montos de crédito con mayor desagregación, incluyendo las áreas comprometidas a ser reforestadas.

Cuadro 3. Productores según monto crédito y hectáreas a reforestarse

Monto (US\$)	Productores (Nº.)	Has
475-999	157	0.93
1000-1999	268	1.07
2000-2999	83	1.76
3000-3999	26	2.5
4000-4999	33	3.31
5000-5999	26	3.14
6000-6999	8	5.48
7000-7999	11	4.41
8000-8999	5	3.2
9000-9999	3	9.56
10000	15	5.25
Total	635	1.66

Un total de 635 productores comprometidos con 1,057.9 hectáreas, resultando un promedio de 1.66 Has por productor. De ese total, 93 son mujeres, o sea el 14.6%; de ellas están prácticamente divididas: 48% de mujeres en sistemas silvopastorales y 48% en agroforestales, el restante 4% en turismo sostenible.

1.3 Reglas y organización estratégica

El proyecto CAMBio-BCIE financia 7 sectores productivos y FDL-Nitlapan desarrolla 4: sistemas silvopastoriles, sistemas agroforestales (cacao y café), turismo sostenible, y manejo forestal sostenible. Los 4 sectores escogidos por FDL-Nitlapan responde a las actividades económicas de los clientes del FDL y por la experiencia y capacidad de Nitlapan. FDL informa a buena parte de sus clientes A (buena paga) sobre el proyecto CAMBio: cumplimiento de contrato (determinada área a reforestarse), promesa al productor de incentivo, y asistencia técnica gratuita. El productor asume un compromiso de determinada área para cumplir según el sistema escogido: p.ej. si es ganadero, decide el sistema silvopastoril y luego escoge uno de los indicadores sea “establecer árboles nativos



dispersos como sombra en pastizales” (21 árboles/manzana⁴), “conservación y enriquecimiento de bosques ribereños”, “establecer arbustos forrajeros nativos” o “cercas vivas / rompe vientos con especies nativos”; y define qué área para cumplir tal indicador en un año. Dado el paso decisivo anterior, Nitlapan les provee asistencia técnica por un año.

Cuando el productor cumple lo acordado, Nitlapan propone los candidatos a Bio-Premio, CAMBio-BCIE los verifica *in situ* y se procede al Bio-Premio. El Bio-Premio

(...) es el reembolso en efectivo del 20% del monto del capital del préstamo otorgado por la IFNB (Institución Financiera No Bancaria) o cooperativa, hasta un máximo de US\$ 10,000.00, la suma que resulte menor. De este monto, el 70% se proporciona en un cheque emitido a favor del micro o pequeño productor y el 30% restante se le otorga a las IFNB o cooperativa que le atendió con este préstamo y dio el seguimiento a la inversión (...).

Ese cumplimiento del productor también habilita a Nitlapan cubrir sus costos de asistencia técnica con un equivalente al 10% del monto colocado en cartera de crédito.

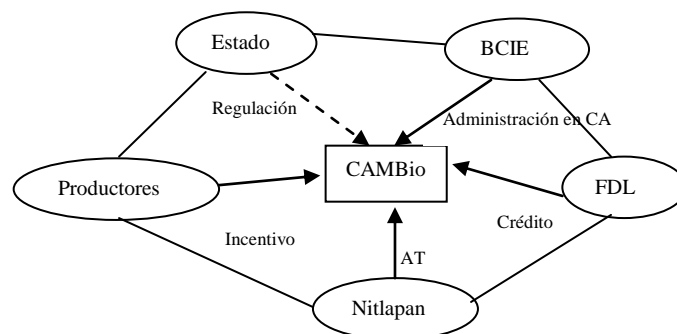
Bajo estas reglas, tal como fue expresado en el Diagrama 1, se ejecuta el proyecto CAMBio en el circuito siguiente: BCIE-recursos, IFIs-MIPYME; en el caso específico que nos concierne, BCIE acuerda con la micro financiera FDL la ejecución del proyecto CAMBio (monto cartera, políticas, reglas), el FDL subcontrata a Nitlapan para proveer asistencia técnica, y luego se ejecuta el crédito y la asistencia técnica en 22 municipios (22 sucursales del FDL). En los territorios se dan diferentes dinámicas: los técnicos de base dan seguimiento y asesoría a los productores de forma personalizada **y con una lógica de ver el conjunto de la finca y no de forma especializada solo a los “árboles”** manejados; técnicos y gerentes se coordinan para los debidos registros y reportes hacia la oficina central del FDL y hacia el BCIE. Los datos de aprobación, de seguimiento, avance y cumplimiento van desde el técnico al gerente de sucursal, de este a la oficina central de Managua, y de ahí al BCIE.

⁴ 1 manzana = 0.72 hectáreas.

2. VISIÓN

Visión es ‘viaje al futuro’ y refleja el ‘para qué’ de la organización. «La estrategia más exitosa es visión» (Mintzberg). La visión evoluciona y es disputada, pues en el proyecto CAMBio tienen que ver productores, micro financiera FDL, Nitlapan, BCIE y de algún modo también el gobierno y otras entidades de desarrollo que también operan en las zonas del Proyecto, quienes a su vez tienen sus racionalidades e intereses que emergen en la medida que explicitan su visión a partir de su propia identidad. Es en esa red de relaciones que el Proyecto opera y es influenciado.

Diagrama 2: Estructura-vínculos proyecto CAMBio



El Diagrama 2 presenta a los diversos actores y su vínculo diferenciado con relación al Proyecto CAMBio. FDL se vincula por el servicio de crédito que provee, Nitlapan por el de asistencia técnica, los productores son atraídos por el incentivo, el BCIE administra el proyecto, y el gobierno (principalmente Alcaldías y MARENA) que busca fortalecer su plan ambiental de proteger las áreas protegidas. A su vez, cada actor es parte de una red: el BCIE está vinculado al Banco Mundial con el GEF, al FMAM y al PNUD; Nitlapan tiene varios programas en los mismos territorios y es parte de la Universidad Centroamericana; el FDL está vinculado a Nitlapan y es parte de la asociación de micro financieras (ASOMIF); y los 635 productores pertenecen a organizaciones formales e informales, desde comités comarcales hasta cooperativas. La pertenencia —o participación— en redes da mayor significado a su vínculo con el proyecto CAMBio.

Hasta aquí, entendemos por proyecto CAMBio: crédito, Bio-Premio (incentivo), asistencia técnica, agro-forestal, silvo-pastoril, turismo sostenible, manejo forestal sostenible, administración, biodiversidad. Y es un proyecto que responde a individuos (fincas), donde la biodiversidad es un asunto colectivo, un proyecto ubicado en diferentes arenas: redes de actores, vínculos, mercados, territorios y relaciones de poder a nivel local, y más allá de lo local.

Partiendo de la definición de visión, y desde actores que responden a la especificidad de su identidad, ¿qué es lo más estratégico que busca cada actor? ¿Cuál es la visión de cada actor con relación al proyecto? Fueron las preguntas trabajadas en dos talleres (ver Cuadro 4), cuya primera línea es lo más visible y la perspectiva de corto plazo, mientras la segunda línea es lo más estratégico.

Cuadro 4: Visión, lo que buscan los diversos actores

Productores	Nitlapan	FDL	BCIE	Estado
<ul style="list-style-type: none"> -Captar incentivos, y asegurar crédito. -Invertir con bajo costo: especies conocidas, manejo regeneración natural. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer su capacidad técnica en un tema clave como es el combinar ecología con economía. -Atender a familias con producción y cambio climático, tocar bien común, y combatir ganadería extensiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colocar crédito en clientela con buen record crediticio; y captar recursos. -Incidir la institucionalidad local a través de fortalecer su relación con productores de buena paga. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consolidar su relación con red financiera de Centroamérica para diversificar su cartera en negocios verdes sostenibles. -Sostenibilidad ambiental, uno de los objetivos del Milenio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informarse sobre el proyecto
<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en la finca. -Hacer que los árboles le agreguen valor (económico) a sus fincas. -Preocuparse por conservar las fuentes de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ser certificadora de fincas-ambiente. -Vínculo con redes organizacionales vía más focalización y trabajar relaciones de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> -Provocar cambio cultural en familias que son base del FDL. -Ser referencia en finanzas-biodiversidad. -Tener gerencia comprometida con productores. -Microcrédito ambiental con sostenibilidad financiera; marca clave del FDL. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribución a mercados de biodiversidad. -Desarrollar marca de combinar banca con biodiversidad en Centroamérica. -Financiamiento de la cadena de custodia producción-transformación y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conservación de áreas protegidas -Regulación y definición de políticas pro-ambiente.

De este cuadro, lo más estratégico, puede deducirse, primero el enfoque actual y luego la perspectiva de más largo plazo.

- **Enfoque de los actores:** si los productores ‘estrellas’ (buen record crediticio) transforman sus fincas vinculado a lo ambiental, su éxito alumbrará a otros productores, quienes se contagiarán y se dará la acción colectiva: conservación de los recursos naturales, mejoría económica, mayor cooperación (organización) rural y más democratización. Apuesta en la finca individual como el motor del cambio.
- Perspectiva estratégica: 1) combinar productos financieros y no financieros como la ruta fundamental; 2) el diferenciarse (FDL de otras micro financieras, Nitlapan de otras ONGs que **ofrecen servicios de asistencia técnica**) a través de construir una marca en ‘crédito ambiental’ (FDL) y ser certificadora de fincas con enfoque ambiental (árboles en finca); 3) transformación de las fincas adaptados al cambio climático pasa por transformar las cadenas de valor, trabajar lo organizativo y lo institucional (acción colectiva) y entender las relaciones de poder que permean cualquier acción.

Desafío en la visión expresada es combinar el enfoque actual de los actores y su perspectiva estratégica



3. INNOVACIONES

Desde estas visiones, ¿Qué innovaciones surgieron con el proyecto CAMBio? ¿Qué cambios interesantes se dieron? Las primeras respuestas son: “los productores siembran árboles donde no habían árboles”, “los ríos y quebradas desprotegidos son ahora protegidos”, “el agua de miel que contamina fuentes de agua ahora es tratada y usada para mejorar la finca de café”, “se maneja sombra en los cafetales y en fincas con cacao”, “las plantas nativas que nacen vía regeneración natural son trasladadas a otra área para un buen manejo”, “silvopastoril tiene más efectos en la protección hídrica”. Además de estos loables cambios técnicos, se buscó identificar innovaciones con tres criterios:

- Entender innovación como descubrimiento. En palabras del premio Nobel en Física Albert Szent-Györgyi: “**Descubrir consiste en mirar la misma cosa como todos lo ven, y pensar algo diferente**”
- Innovación como ‘destrucción creativa’ (J. Schumpeter).
- E innovación como “adaptación”: acto creativo de adaptar cosas a contextos diferentes.

De aquí, innovación es reconocer que algo funciona, adaptar ideas, introducir nuevas prácticas que generen cambios interesantes en las fincas y en las instituciones que dan servicios, e incluso cambios no esperados ni planificados: es influir en otros actores para asumir otras prácticas apropiadas



Cuadro 5. Innovaciones

Productores	Nitlapan	FDL	BCIE	Estado
<ul style="list-style-type: none"> -Lo que hago vale, lo que tengo (árboles nativos) vale y lo que decido vale. Por eso cumplo. -Premiar al buen pagador es de sabios. -Cambiar la tradición: tener pastos mejorados, sembrar árboles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Coincidencia entre el enfoque de Nitlapan para dar asistencia técnica y la racionalidad campesina productiva: lógica de sistemas de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento de la relación clientes ‘estrella’ y el FDL en una coyuntura de “crisis micro financiera”. -Diversificación de los productos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios que incentiva la generación de negocios que conservan la biodiversidad (Bio-Premio) y la asistencia técnica, empresarial, sectorial y financiera de los créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Podría ser: definir políticas fiscales que incentiven a quienes tienen árboles y a quienes siembran árboles.
<ul style="list-style-type: none"> -Combinación ecología y economía: un cambio cultural -‘Árboles’ son el ‘imán’ para atraer asistencia técnica y hacer que responda a grandes preguntas que tienen sobre sus fincas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Herramienta diag-nóstico-BCIE para empresas lo adaptan a pequeños -Registros informa-ción <i>on line</i> para línea base cuantificado y monitoreo de avances. -Técnico ‘integral’ con enfoque de finca fue una vuelta al origen de Nitlapan –los técnicos se habían especializado en los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crédito ambiental: vincula a actores incluyendo al estado. -Cobra y se preocupa que productor cumpla, lo monitorea y aprende de economía-finca. -Crédito ambiental lleva a impacto ambiental sostenible financiera y ecológicamente. -Fondeo: negociar con nuevos elementos, sin reducirse a finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fondo de garantía favorece a productores a cubrir 40% de su garantía. -Combinar micro-financieras con buenos indicadores financieros, instituciones con <i>expertise</i> en AT y clientes con record crediticio, es ‘ganar ganar’. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocer que hay instituciones y redes trabajando el tema ambiental, y reconocer que otros trabajan con diferentes enfoques. -Apropiación del ‘modelo’ CAMBio para fomentarlo con políticas fiscales.



Sobresalen las siguientes innovaciones:

- reconocimiento a lo que las familias hacen y saben hacer, un reconocimiento que se expresa en el enfoque de la asistencia técnica de concebir la finca como un sistema de producción en el que se siembra árboles;
- la ruptura con una cultura de frontera agrícola donde el árbol se lo concibe como obstáculo al progreso, a sembrar árboles precisamente para mejorar la finca y la vida de las familias;
- la institucionalidad donde se premia al buen pagador, se fortalece la relación entre productores con buen record crediticio y el FDL como la mejor opción de apoyo sostenible a los productores;
- un capital humano que incluye el que los gerentes no solo se centren a las finanzas, o precisamente para ello, preocuparse por las estrategias de los productores para mejorar sus fincas y sus recursos naturales;
- el carácter del proyecto CAMBio de incluir fincas individuales con efectos ('externalidades') al vecindario y a las 'áreas protegidas', conduce a vínculos con diversas organizaciones, rompiendo la comodidad de ser 'el gran y único jefe';
- un enfoque de combinar ecología y economía desde la perspectiva de 'árboles en finca' en lugar de plantaciones forestales o bosques compactos, como la innovación de adaptación al cambio climático más apropiada para un país como Nicaragua.

La inmersión del FDL y Nitlapan en el proyecto CAMBio es tan fuerte a las fincas y a su dimensión técnica, que el desafío de 'ver' innovaciones ligadas a mercados y arenas de poder en que se mueven es aun parcial, pero prometedor.

4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA EMERGENCIA DE LAS INNOVACIONES

En esta y en la siguiente sección nos centramos al contexto o los factores estructurales que influyen, favorecen u obstaculizan, la emergencia de las innovaciones. Entendemos por contexto el entorno del proyecto que son reglas y mentalidades, la historia de las ecologías y de los actores participantes, las cadenas de valor y las estructuras de poder maniobrando esas cadenas, las organizaciones de la

cooperación con su agenda y sus mecanismos de influencia como la ayuda, y las organizaciones y coaliciones de organizaciones que existen en todos los niveles mediando cualquier práctica en los territorios.

La pregunta que nos guía es: ¿Qué cosas del contexto ayudan a las innovaciones, al cambio y a las visiones estratégicas?

Cuadro 6: Factores que contribuyen a la innovación y la perspectiva estratégica de los actores

Productores	Nitlapan	FDL	BCIE	Estado
-Crisis ambiental (escasez agua) y el descubrir esa crisis presiona a buscar nuevas soluciones.	-Contexto productos financieros necesitan de productos no-financieros para su éxito.	-Tiempo de crisis y movimiento no-pago. -Visión de finanzas <i>per sé</i> decayó por la crisis de las micro financieras de Nicaragua.	-Crisis financiera, ambiental y ali-mentaria a nivel internacional. -Peso de las MIPYMEs en CA.	-PRORURAL asume enfoque cambio climático -Alcaldías: agenda ambiental en últimos 15 años
-Tema ambiental responde al ' dilema de la acción colectiva '. -Costos de producción agropecuaria suben, entonces búsqueda de tecnologías apropiadas.	-Organizaciones y donantes buscan impacto proyectos. -AT se ha estandarizado, necesidad de ser diferentes. -Economías han variado, énfasis de mercados y cadenas de valor. -Valores cambian; generacional y género.	-Industria financiera empuja a ser diferentes: crédito ambiental. -' Industria ' ambiental fo-menta el conservacionismo sin vincularla a la economía de las familias: presión para ser distintos. -Productores presionan por crédito para mejorar precios de sus productos.	-Contexto global empuja a diferenciarse: BCIE responde combinando biodiversidad con finanzas.	-Leyes ambientales que podrían favorecer a productores y a las ONGs en su ejecución de programas con vínculo ambiental.

En general hay una lectura sobre el contexto en términos de sentir presión por ser diferente o desarrollar productos diferenciados –sobrepasar lo estandarizado–.



Primero, el tema del ‘ambientalismo’ como agenda internacional ha impulsado ‘áreas compactas de bosque’, por un lado, y por otro la ‘economización’ del ambiente a través de programas GEF; la perspectiva de Nitlapan y del FDL responde a las familias productoras con árboles y pequeños parches de bosque en sus fincas.

Segundo, las micro financieras se han estandarizado abrazando un enfoque de ‘finanzas *per sé*’, una perspectiva apoyada por organismos internacionales, que en el caso del país contribuyó al surgimiento del movimiento de ‘no-pago’ que terminó afectando las ‘finanzas’ de las micro financieras; en consecuencia, el diferenciarse lleva al FDL no solo a trabajar el enfoque de ‘finanzas para el desarrollo’ sino de construir una marca más específica: ‘crédito ambiental’. Tercero, la asistencia técnica a la finca con lógica de productividad y de rubro, más apropiado para grandes productores que son especializados en monocultivos, está en crisis, la fuerza campesina y finquera sigue presente, y obliga a que se les ofrezca ‘asesoría técnica’ con un enfoque de sistema de producción (y crecientemente con enfoque de cadenas de valor y componente organizacional).

Cuarto, el neoliberalismo presume que hay que responder al ‘individuo racional’ y obvia que cada individuo es parte de un tejido organizacional mediado por relaciones de poder, una realidad que presiona al FDL y Nitlapan a tomar en cuenta ese contexto precisamente para evitar en un par de años otra crisis similar a la provocada por los ‘no pago’.

De lo anterior, ese afán de diferenciarse hace repensar las prácticas, resultados y métodos. Crédito ambiental y certificación de fincas (Cuadro 4 y 5) en el marco del enfoque territorial solo son la punta del “iceberg” de cambios que se van dando y se van reflexionando.

5. FACTORES QUE LIMITAN LAS INNOVACIONES

Bajo el mismo marco de contexto, ahora la pregunta guía es: ¿qué cosas obstaculizan a las innovaciones?

Cuadro 7: Factores limitantes

Productores	Nitlapan	FDL	BCIE	Estado
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de “mejora” donde árbol desvaloriza la finca; sembrar árboles solo en pedacito de finca -Vecinos no reforestan; y ricos deforestan. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura AT al rubro -Donantes con recetas, donación para productores -Veneración a obtener datos, pasividad a procesarlos -No hay comprobación de las innovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Otras ONGs se preocupan, pero prefieren trabajar solos, igual que el FDL y Nitlapan 	<ul style="list-style-type: none"> -Dualidad entre ambientalismo y finanzas, entre Banca y organismos ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> -Secretivismo de información -Mito de “estado politizado” oscurece instituciones y liderazgos interesantes
<ul style="list-style-type: none"> -Visión de ecología en leyes y en donantes como divorciada de la economía y de las estrategias campesinas. -Tiempo del proyecto (1 año) limita a inversiones serias en arborización y afecta su sostenibilidad -No se premia a convencer al vecino a reforestar ni se premia a la acción colectiva -Cultura de no comprobación; no vínculo entre fomento de innovaciones e investigación. -procedimientos formales amarran la innovación: formulación-seguimiento-evaluación que incentiva la cultura del reporte al donante; -Cultura de ir solos; exclusión de organizaciones y liderazgos; asumir que uno es el ‘gran jefe’ y ‘patrón’ -Crisis por “no pago” pone en riesgo al Proyecto Cambio y a las mismas microfinancieras -Aislamiento entre productores, entre FDL y Nitlapan de otras organizaciones ligadas a Cambio, ausencia de comunicación entre actores de la región inmiscuidas en el Proyecto Cambio, y ausencia de liderazgo que mueva al proyecto con sus objetivos de desarrollo-biodiversidad – incidencia en cambios de políticas y estrategias–. -Procedimientos administrativos que llevan una cultura de ser el ‘fin’ en lugar de ser el ‘medio’ 				

Heráclito de hace 2,500 años nos recuerda: “cuando no hay sol podemos ver las estrellas de noche”. Cuando hay sol no aparecen las estrellas, en nuestro caso las innovaciones. La visión de una ecología divorciada de la economía o reducida a economía, o vista solo exclusivamente como árboles, o la creencia de que la mejor ‘democracia’ es llegar ‘directo’ al productor, el que solos ‘somos los mejores’, el que el Estado es ‘politizado’, que el ‘individuo racional’ generará cambios mundiales, que el saber viene de afuera, que más reglas administrativas lleva a buen impacto, o que solo hay que recoger información y más información, es un sol tan grande y tan intenso que bloquea toda innovación, impide aprendizaje y alianzas. Nitlapan y FDL están reflexionando estas limitantes.



6. LECCIONES: APRENDIZAJES QUE NO SE OLVIDARÁN

En esta sistematización asumimos que las lecciones son el resultado de todos los puntos anteriores. La visión dio la perspectiva estratégica, en ese marco pudieron identificarse las innovaciones. Luego buscamos explicar qué cosas del contexto influyen en las innovaciones. Y ahora volvemos a vincularnos con los resultados cuestionándonos sobre aprendizajes.

La pregunta guía es: ¿qué cosas importantes hemos aprendidos del proyecto CAMBio o a propósito del proyecto CAMBio? **La palabra clave es ‘aprendizaje’ que buscamos trabajarlo como lección.** Esto es específico pero generalizable, marca una referencia de lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer. Es algo que no se olvida. Dada la pregunta y su conceptualización, buscamos responder de cara a la propia historia de cada organización, de cara a proyectos y programas similares en el país, de cara a las reglas del BCIE y otros de la región, de cara al tema principal del proyecto. Ver Cuadro 8.

Cuadro 8. Lecciones

Productores	Nitlapan	FDL	BCIE	Estado
-Cuidar al árbol desde que nace nos lleva a pensar dos veces antes de cortarlo. -Si lo que hacemos vale y es reconocido, entonces podemos mejorar.	-Si AT es un empujón a una ruta de escalamiento del productor, y si crédito financia esa misma ruta, entonces gana el productor, y ganan las instituciones que dan AT y crédito.	- El éxito de micro financieras depende del éxito del productor. Si ser cliente A tiene más beneficios, ese record alumbra a una cultura de pago y a mejoría económica de los productores, lo que es bien para finanzas y bien para el desarrollo.	-Si se trabaja con micro financieras hay mayor posibilidad de impacto por su vínculo con pequeños productores en países como Nicaragua donde su peso es fundamental.	-Adaptar modelos que funcionan, ambiental y financieramente, es más posible desde un Estado con escasez de recursos pero con instrumentos de políticas (p.ej. las fiscales).
-Si se ve a los proyectos de desarrollo como fuentes de aprendizaje, los cambios relevantes se vuelven políticas. -Si se reconoce el valor de cada actor, estas agregarán valor en cada parte de la cadena del proyecto. -Si hay compromiso institucional (liderazgo) puede generarse capacidad gerencial para el desarrollo.. -Si existe fondos concesionales, incentivos a los clientes, instituciones micro financieras sólidas, y capacitación con experiencia, se puede masificar productos de alto impacto ambiental y económico. -Cuando tienes capacidad instalada (saber y experiencia) y flexibilidad en aprender de los cambios, puedes incidir y diferenciarte, así como atraer apoyo. -Si los cambios responden a las estrategias de vida de las familias, habrá impacto. -Cuando cada quien se ha apropiado del proyecto sobre la marcha, tiende a verse como “paquetes” las políticas. Si esa apropiación es adaptada al propio recorrido (del FDL-crédito, de Nitlapan-AT-GEF y del productor-sistema de producción), hay mayores posibilidades de enriquecer al proyecto. -Cuando hay seguimiento a la inversión y las políticas se adaptan, hay resultados; si ese seguimiento conlleva				

fluidez de información de campo, en Managua y en el BCIE, los resultados pueden ser más obvios.

Puede apreciarse estas valiosas lecciones en los diversos actores. Son lecciones que responden a cada actor, lecciones de cara a los productores, y de cara a diferenciarse como institución. Resumiendo lo fundamental del proyecto CAMBio:

- 1) Ubicación geográfica centrada a zona de amortiguamiento de áreas protegidas que corresponde al corredor biológico mesoamericano, con pequeños productores y enfoque que vincula ecología y economía.
- 2) Estrategia combinando productos financieros y no-financieros en la biodiversidad en el marco de diversificación productiva, para cumplir los indicadores de impactos de la biodiversidad.
- 3) Asistencia técnica con lógica de sistema de producción y asesoría personalizada, y circuito virtuoso de recursos-crédito-incentivos-AT.
- 4) Clientes con alto record crediticio y en consecuencia los frutos: sobrecumplimiento de contratos-arborización (biodiversidad), 0% mora (sostenibilidad financiera).
- 5) Fortalecimiento de capacidades locales crediticias en la promoción de negocios verdes en el área rural de Nicaragua de una institución micro financiera "pionera".

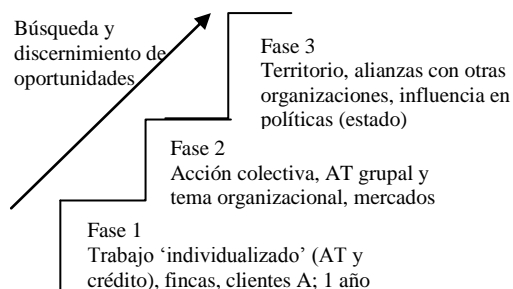
De todo lo anterior vislumbra la complejidad y potencial alcance del proyecto CAMBio de evolucionar a una mayor integralidad de los procesos de asistencia técnica y alianzas entre actores diversos. Esto permitiría por ejemplo, mayor involucramiento de otros actores que —a veces— por desconocimiento no aportan ideas y recursos a un tema tan crucial para todos y todas.

CONCLUSIONES

Esta sistematización constituye una modesta contribución. Lo hicimos en un tiempo equivalente a 3 semanas, una de lectura y negociación con Nitlapan y FDL, así como elaboración del protocolo, otra semana de recorrido de campo y 2 talleres, y una tercera semana para completar con algunas entrevistas, redacción, revisión de borradores y aprobación de la última versión. Es un proceso que **apenas toca la punta del ‘iceberg’**, precisamente para estimular la continuación de la reflexión entre los actores del Proyecto Cambio y para dar lugar a la sistematización de otras experiencias de parte del RIMISP que permitirán mayor comparación. El proceso apenas comienza.

Este inicio de aprendizaje, sin embargo, permite vislumbrar un horizonte mayor para el proyecto CAMBio. Las novedades y lecciones del proyecto CAMBio se hallan fuertemente concentradas en lo que estamos llamando como primera fase. Una posibilidad, aparentemente muy prometedora en coherencia con el objetivo de biodiversidad —un fenómeno colectivo y de largo plazo— es que escalen hacia lo que estamos llamando fase 2

Diagrama 3. Escalamiento incluyendo otras fases al proyecto Cambio



que tiene que ver con la dimensión colectiva, organizacional, de búsqueda de mercados diferenciados para productos ambientales, y de investigación sobre las causas de los problemas que se trabajan en fase 1 precisamente para ampliar el abanico de oportunidades de mayor impacto a través de crear espacios de negociaciones entre diversos actores; es la fase de re-conocer que existen otros actores y redes, y por lo tanto de crear lazos. Luego avanzar a la fase 3, que es la dimensión de las incidencias a nivel de territorio (local, nacional y regional) que obviamente incluyen a las instituciones del país, redes formales e informales, Estado y actores regionales; es la fase de las alianzas. En el centro de esta visión está la sostenibilidad de las operaciones de los productores, de Nitlapan, del FDL y del BCIE, así como su impacto en biodiversidad que requiere superar la lógica ‘individualizada’ del proyecto y limitada en lo temporal a ‘un año de contrato’.

Desde esta perspectiva el proyecto CAMBio, efectivamente, es algo estratégico para Nitlapan, una marca diferenciadora de futuro para el FDL de combinar finanzas con biodiversidad, y una novedad en el marco regional de combinar banca (crédito) con biodiversidad para el BCIE; el éxito de este

proyecto crece más en la medida que somos testigos de tantos proyectos de fomento de la biodiversidad en América Latina que fracasan antes de concluir su año de operaciones.

Finalmente, ¿bajo qué condiciones puede ser replicable este proyecto? La fase 1, de hecho, ya es replicable por su tremendo éxito, y dado el peso de pequeños productores en América Latina y el contexto del cambio climático, la replicación parece ser más urgente de lo imaginado. Sin embargo, de cara a tener un impacto mayor en términos de biodiversidad y desarrollo económico-social, y de **cara a consolidar un modelo de desarrollo de 'crédito ambiental' con externalidades positivas en** términos de biodiversidad y bienestar económico, se ve necesario incluir la fase 2 y 3. Para ello, la pregunta sobre las condiciones persiste y lo llevamos a casa esperando que esta sistematización nos conduzca a una investigación que reflexione las causas de un fenómeno colectivo y territorial visto, **hasta ahora, como un fenómeno 'individualizado' y tratado como tal.** Este proyecto CAMBio es probablemente muy novedoso en su género a nivel de América Latina, una iniciativa sostenible en el marco de redes; vale la pena estudiarlo.



REFERENCIAS

Cambio -Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad. Estrategia para el apoyo técnico-empresarial a micro, pequeñas y medianas empresas e instituciones financieras amigables con la biodiversidad MIPYME -AB E IFI-AB

Anderson, E.R., Cherrington, E.A., Flores, A.I., Pérez, J.B., Carrillo R., and E. Sempris. (2008). Potential Impacts of Climate Change on Biodiversity in Central America, Mexico, and the Dominican Republic. CATHALAC / USAID. Panamá.

CAMBio -Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad. Un esfuerzo más en el fomento de sistemas agropecuarios amigables con el medio ambiente mediante crédito, asistencia técnica e incentivo ambiental. Presentación en power point.

Nitlapan. (2007) Perfil de Proyecto. Rehabilitación ecológica en la zona de amortiguamiento de la Reserva de Biósfera de Bosawás, Nicaragua.

Proyecto de Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad (CAMBio). Priorizando la conservación de la biodiversidad y sus usos sustentables en el desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y su Financiamiento.

CIAT. (2010). Impacto del Cambio Climático y Medidas de Adaptación para la Producción Agropecuaria en Nicaragua. Presentación power point.

Datos secundarios organizados, así como reportes redactors, por Omar Dávila (Nitlapan).

Entrevistas

- Benita del Socorro (Vice-alcaldesa, Bio-Premio, La Dalia)
- Rudy Castro Zamora (productor, La Dalia)
- Reynaldo Palma (productor, San José Bocay)
- Benedicto Zelaya (productor, San José Bocay)
- Darvis Javier Ruiz (contador APRODELBO, Bio-Premio, San José Bocay)
- Marcelo Rodríguez (Nitlapan)
- María Engracia De Trinidad (Facilitadora Nacional CAMBio-BCIE, Nicaragua)

Lista de participantes del taller en San José Bocay, 4 de Mayo 2011

- Darvis Ruis (Productor)
- Reynaldo Palma (Productor)
- Israel Pérez (Productor)
- Elvin Nelson Gadea (Productor)
- Martín Vidal Sobalvarro (Productor)

- Benedicto Zelaya (Productor)
- Marvin Montenegro (Productor)
- René Garmendia (Alcaldía)
- Omar Dávila (Nitlapan)
- Edmar Umanzor (Nitlapan)
- Rudy Hernández (FDL)
- Juan Cheaz
- René Mendoza V.

Lista de participantes del taller en Managua, 6 de Mayo 2011

- René Gómez
- Marcelo Rodríguez
- Omar Dávila
- Eva M. Sánchez
- Edmar Umanzor
- Fátima Fonseca

- Oscar Manzanares
- Gilmer Gutiérrez
- Luis Romero
- Harold Castro
- Juan Cheaz (Coordinador Proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico)
- René Mendoza V. (Facilitador)

